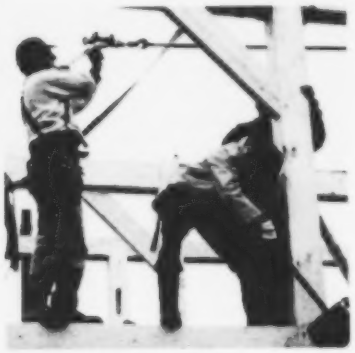
Développement économique

RAPPORT au PARLEMENT 2006



Développement économique Canada pour les régions du Québec

Canada Economic Development for Quebec Regions

Canada

Rapport au Parlement 2006

Agence de développement économique du Canada
pour les régions du Québec

© Ministère des Travaux publics et
Services gouvernementaux Canada

Numéro de catalogue : Iu90-1/2-2006
ISBN : 978-0-662-49715-8

Photos : Lise Allard, Pauline Blouin, Jean-Marie Dubois, Michel Hall,
Marcel Labonté, Marc Lemieux, Jeannot Michaud, Richard Morisset
et Streiff ©Le Québec en images, CCDMD

Imprimé au Canada

février 2007

www.dec-ced.gc.ca

RAPPORT
au PARLEMENT
2006

TABLE des MATIÈRES

Note au lecteur 2
Message du ministre 3
Message de la direction 5

Section 1 : **L'Agence en action** 7
1.1 Rôle de l'Agence 8
1.2 Aperçu global des réalisations de l'Agence pour la période couvrant les exercices 2004-2005, 2005-2006, et le premier semestre de l'exercice 2006-2007 9
1.2.1 Investissements dans l'économie des régions du Québec rendus possibles par l'Agence 9
1.2.2 Appréciation des bénéficiaires de l'Agence 12
1.2.3 Effet de l'aide de l'Agence 13
1.2.4 Programmes qui ont permis à l'Agence d'investir dans l'économie des régions du Québec 13
1.3 Six nouvelles initiatives pour l'Agence 15
1.3.1 Contribuer à revitaliser les collectivités québécoises des régions à faible croissance économique 17
1.3.2 Appuyer la compétitivité des PME et la création et le maintien d'entreprises en région 19
1.3.3 Favoriser la mobilisation des acteurs socio-économiques pour s'assurer que les politiques, les programmes et les projets de développement mis en œuvre dans les régions répondent adéquatement aux besoins de leurs collectivités 21

Section 2 : **Une gestion davantage axée sur les résultats** 25
2.1 Responsabilité et ressources attribuées à l'Agence 26
2.2 Mesures prises par l'Agence en matière de gestion axée sur les résultats 26
2.2.1 L'Agence aborde les questions de développement avec une approche intégrée 27
2.2.2 L'Agence mettra en œuvre de nouveaux programmes centrés sur les résultats 28
2.2.3 L'Agence continue d'améliorer la qualité de sa gestion 29
2.2.4 L'Agence accroît sa capacité à évaluer la qualité et les effets de ses actions 30

Conclusion 32
Annexes 35
Annexe 1 Liste des tableaux 36
Annexe 2 Bureaux d'affaires de l'Agence 37

NOTE au LECTEUR

La *Loi sur l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec*[1] prévoit qu'avant le 1er janvier 2007, la présidente remette au ministre un rapport détaillant les activités de l'organisation.

Le ministre doit déposer chaque édition du rapport au Parlement devant les deux chambres du Parlement dans les quinze premiers jours de séance qui suivent la remise du rapport par la présidente.

Cette loi prescrit également que la présidente devra soumettre un nouveau rapport au Parlement au ministre en 2011, puis par la suite, tous les cinq ans.

Le *Rapport au Parlement* est complémentaire aux autres rapports que le ministre responsable de l'Agence dépose annuellement devant le Parlement, comme le *Rapport sur les plans et les priorités* et le *Rapport ministériel sur le rendement*[2].

1 Pour consulter le texte de la *Loi* : http://laws.justice.gc.ca/fr/E-1.3/index.html.

2 Ces rapports parmi d'autres se trouvent à l'adresse : http://www.dec-ced gc.ca/asp/Publications/Doc_pub_agence.asp.

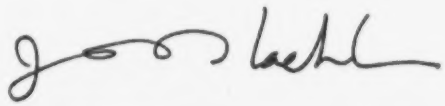
MESSAGE du MINISTRE

À titre de ministre responsable de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec, je suis heureux de présenter le premier *Rapport au Parlement 2006*. L'Agence appuie les régions et les collectivités du Québec pour leur permettre d'accroître leurs capacités de développement, leur dynamisme et leur prospérité de façon durable. Ce rapport décrit sommairement les réalisations récentes de l'Agence, de même que ses nouvelles priorités et les initiatives qui concrétiseront ces réalisations en résultats pour les régions du Québec.

En parcourant les régions du Québec, j'ai constaté que celles-ci n'échappent pas à la nouvelle donne économique. Je me suis également rendu compte à quel point la mondialisation a mené à une intensification de la concurrence à laquelle font face certaines des industries qui jouent un rôle clé dans l'économie québécoise. J'ai discuté particulièrement avec des personnes qui ont consacré leur vie à leur entreprise et à la création d'emplois dans leur collectivité. J'ai aussi échangé avec des leaders régionaux qui comprennent que, dans le contexte de la nouvelle économie, les régions du Québec doivent poursuivre leurs efforts de diversification, tout comme les entreprises doivent continuer d'accroître leur productivité et leur capacité à innover.

J'ai identifié trois axes que je souhaite privilégier : les régions à faible croissance économique, les petites et moyennes entreprises et la consultation du milieu. L'Agence intensifie son aide aux régions et aux collectivités dévitalisées du Québec, afin de leur permettre de se bâtir un avenir meilleur. Elle continue de miser sur les capacités des entrepreneurs québécois, en accroissant notamment son appui à la pénétration des marchés extérieurs. Enfin, l'Agence entend travailler toujours plus étroitement avec les acteurs de chaque milieu, ceux particulièrement aptes à identifier les principaux défis lancés à leur région pour élaborer les solutions qui permettront de les relever avec succès.

Aujourd'hui, les régions du Québec font face à des enjeux de développement de taille. Cependant, l'Agence entend plus que jamais travailler avec elles pour les aider à relever ces défis et à poursuivre sur la voie de la prospérité.



Jean-Pierre Blackburn

Ministre du Travail et ministre de
l'Agence de développement économique
du Canada pour les régions du Québec

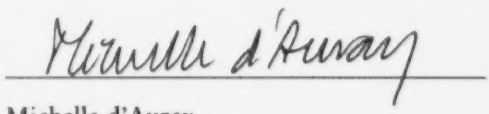
MESSAGE de la DIRECTION

Pour fonctionner de manière efficace et s'assurer de faire une utilisation optimale des fonds publics, l'Agence veille à ce que ses programmes et ses méthodes de gestion soient de plus en plus axés sur les résultats. Nous visons à ce que nos ressources financières, de même que les compétences et l'expertise du personnel de l'Agence, soient alignées pour générer ces résultats. Depuis quelques années, elle a réalisé des progrès importants en ces domaines, et elle entend poursuivre ses efforts dans ce sens.

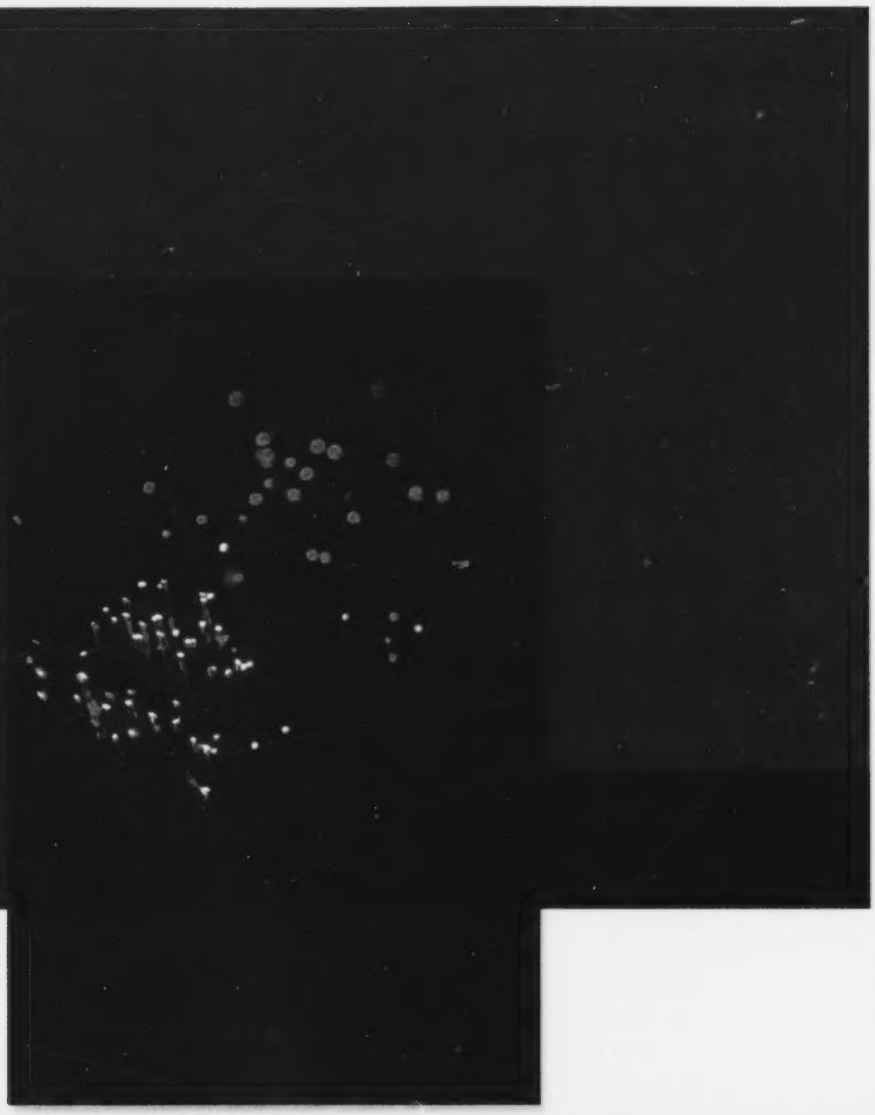
L'Agence renouvelle ses façons de faire et aborde les questions de développement économique par une *approche intégrée*. Cette nouvelle approche signifie, dans le langage de l'Agence, une démarche globale, territoriale, horizontale et participative : elle veut tenir compte simultanément des dimensions économique, sociale, culturelle et environnementale des défis de développement. Elle reconnaît que les besoins et les priorités de développement ne sont pas toutes les mêmes d'une région à l'autre du Québec. En outre, cette approche prévoit la concertation, la consultation et la participation des acteurs de développement, qu'ils proviennent du secteur public ou de la société civile.

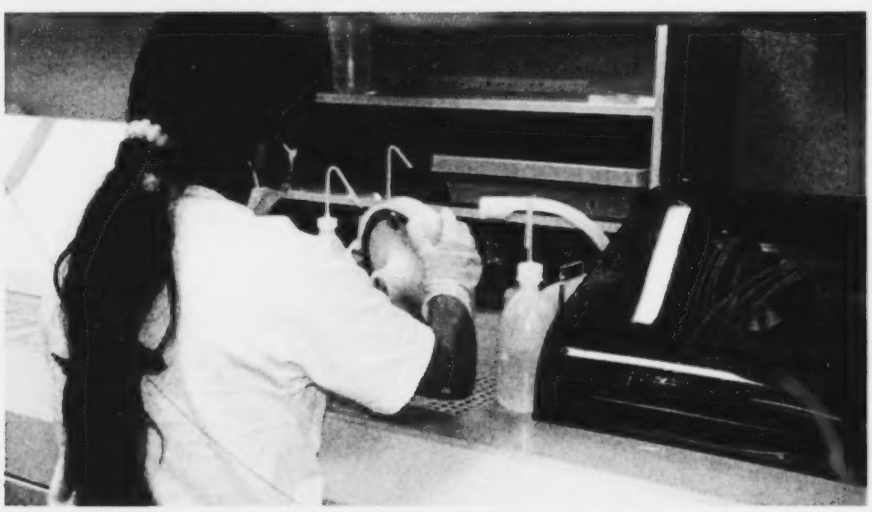
L'Agence continuera de rechercher l'amélioration de la qualité de sa gestion. Elle poursuivra également les efforts entrepris par le passé pour mieux évaluer les résultats de ses actions et elle mettra bientôt en œuvre de nouveaux programmes entièrement centrés sur les résultats.

Pour l'Agence, la pratique d'une *approche intégrée* et d'une gestion de plus en plus axée sur les résultats représente un défi stimulant qui ne peut être sous-estimé et qu'elle entend bien relever à la hauteur des attentes du gouvernement et des citoyens.



Michelle d'Auray
Présidente





Section 1

L'AGENCE
en ACTION

Section I

L'AGENCE EN ACTION

1.1 Rôle de l'Agence

Ayant pour objet « le développement et la diversification de l'économie des régions du Québec », la *Loi sur l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec* est entrée en vigueur le 5 octobre 2005. Elle stipule que l'Agence a pour mission de « promouvoir le développement économique à long terme des régions du Québec en accordant une attention particulière aux régions à faible croissance économique ou à celles qui n'ont pas suffisamment de possibilités d'emplois productifs ». En fait, bien avant l'avènement de cette loi, et depuis près d'un demi-siècle, le Canada s'était doté d'outils de développement régional, au Québec et ailleurs au pays, et ce, à l'instar de plusieurs autres pays. Cette préoccupation pour les régions relève de valeurs canadiennes fondamentales : la *Loi constitutionnelle* engage le gouvernement du Canada à favoriser la diminution de l'inégalité des chances entre les citoyens des diverses régions du pays.

L'Agence remplit sa mission dans un contexte où la mondialisation, entre autres la montée fulgurante de pays comme la Chine, l'Inde ou le Brésil, a mené à une intensification de la concurrence à laquelle font face certaines des industries traditionnelles qui ont fait avancer le Québec et ses régions pendant des décennies, de même que certaines des industries nouvelles dont dépend de plus en plus la réussite future de l'économie québécoise.

Dans le but d'appuyer le Québec à prospérer dans un contexte de vive concurrence, l'Agence collabore avec l'ensemble des ministères et des organismes fédéraux afin que la formulation de politiques et de programmes nationaux se fasse en tenant bon compte des réalités particulières des régions du Québec. D'autre part, l'Agence intervient auprès des acteurs économiques du Québec en leur offrant des services-conseils et des services d'accompagnement par l'entremise de ses 14 bureaux d'affaires, et en leur apportant son soutien financier.

L'action de l'Agence auprès des petites et moyennes entreprises les aide à produire ou à acquérir de nouvelles connaissances, à étendre leurs compétences, à explorer des occasions de partenariat, à améliorer leur productivité et leurs capacités d'innovation ou de commercialisation. L'Agence épaule également des organismes à but non lucratif qui offrent des services d'appui au développement des entreprises, des collectivités et des régions du Québec. Par exemple, elle soutient la

conception et la réalisation, par les acteurs du milieu, de plans d'action de développement et de diversification et de projets susceptibles de contribuer à la reprise ou au renforcement économique de leur région ou des industries qui s'y trouvent.

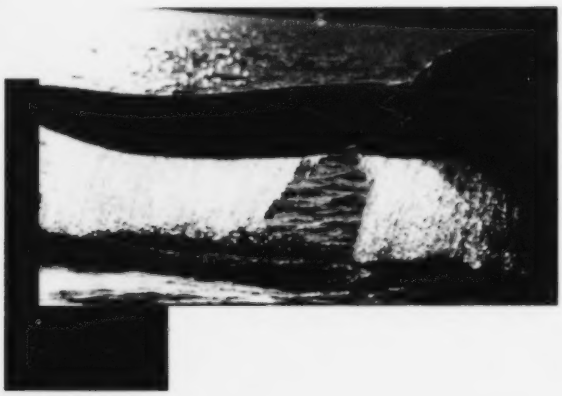
L'Agence croit que les régions du Québec pourront mieux relever les défis économiques auxquels elles font face dans un climat où les divers acteurs du développement collaboreront les uns avec les autres. Pour cette raison, l'Agence continuera, au cours des prochaines années, à se concerter avec les gens du milieu; les autres ministères et organismes fédéraux; le gouvernement du Québec et les municipalités sous son autorité; des organismes de développement local; des organismes régionaux ou sectoriels; des établissements de haut savoir.

1.2 Aperçu global des réalisations de l'Agence pour la période couvrant les exercices 2004-2005, 2005-2006, et le premier semestre de l'exercice 2006-2007

En 2004-2005 et 2005-2006, l'Agence a mis principalement l'accent sur deux priorités, soit promouvoir l'innovation et l'économie du savoir dans chacune des régions du Québec, et soutenir les collectivités aux prises avec des difficultés d'adaptation. Les priorités pour l'exercice 2006-2007 se sont inscrites en continuité avec les priorités antérieures : l'Agence a davantage misé sur les régions et les collectivités en transition et sur les PME innovantes.

1.2.1 Investissements dans l'économie des régions du Québec rendus possibles par l'Agence

Comme l'illustre le tableau qui suit intitulé *Aperçu des investissements de l'Agence entre 2004 et 2006*, l'Agence a soutenu financièrement par ses programmes 2 654 projets entre le 1er avril 2004 et le 30 septembre 2006. Avec des investissements totalisant près de 900 millions de dollars, elle a ainsi favorisé la réalisation de projets de développement économique d'une valeur globale de plus de 3,6 milliards de dollars. Autrement dit, chaque dollar injecté par l'Agence a directement entraîné des investissements de plus de trois dollars additionnels dans l'économie des régions du Québec.



L'Agence a investi plus de 441 millions de dollars dans 1 405 projets visant l'accroissement de la compétitivité des entreprises québécoises. La valeur totale des projets s'est élevée à plus de 1,8 milliard de dollars, en incluant les investissements des autres bailleurs de fonds. Il ressort en particulier que sur ces 1 405 projets, 375 d'entre eux (27 %) ont été réalisés dans les régions périphériques du Québec. L'investissement de l'Agence dans ces projets a atteint 118 millions de dollars, soit 26 % des 441 millions de dollars investis.

Pendant la même période, l'Agence a injecté plus de 436 millions de dollars dans 1 249 projets de soutien au dynamisme et à la vitalité des collectivités québécoises. La valeur totale des projets visant l'amélioration de la vitalité des collectivités québécoises a atteint plus de 1,8 milliard de dollars. Plus de la moitié de ces projets (55 %) ont été réalisés dans les régions périphériques du Québec. L'apport de l'Agence s'est avéré particulièrement important dans le cas de ces 693 projets, puisque les 127 millions de dollars versés représentaient 29 % des 436 millions de dollars investis.

APERÇU DES INVESTISSEMENTS DE L'AGENCE ENTRE 2004 ET 2006

	Régions périphériques[1]		Autres régions		Total[2]	
	Nombre	En millions de dollars	Nombre	En millions de dollars	Nombre	En millions de dollars
Compétitivité des entreprises						
Nombre de projets	375	—	1 030	—	1 405	—
Valeur de l'aide financière de l'Agence	—	*117,7*	—	*323,9*	—	*441,6*
Valeur totale des projets	—	*448,7*	—	*1 360,6*	—	*1 809,3*
Vitalité des collectivités						
Nombre de projets	693	—	556	—	1 249	—
Valeur de l'aide financière de l'Agence	—	*126,5*	—	*310*	—	*436,4*
Valeur totale des projets	—	*218,3*	—	*1 621,2*	—	*1 839,5*
TOTAL						
Nombre de projets	1 068	—	1 586	—	2 654	—
Valeur de l'aide financière de l'Agence	—	*244,2*	—	*633,9*	—	*878*
Valeur totale des projets	—	*667,0*	—	*2 981,8*	—	*3 648,8*

Notes :

1 Les régions périphériques sont : l'Abitibi-Témiscamingue, le Bas-Saint-Laurent, la Côte-Nord, le Nord-du-Québec, la Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine et le Saguenay — Lac-Saint-Jean.

2 Les données de ce tableau n'incluent pas celles des programmes infrastructure Canada.

Dans l'ensemble de ses programmes, l'Agence cherche à accorder son soutien financier à un projet lorsque tout indique que celui-ci ne serait pas réalisé sans cette aide ou, tout au moins, serait réalisé à plus petite échelle, ou serait remis à plus tard. Les résultats du sondage indiqués dans le tableau qui suit démontrent que l'effet incitatif de l'aide de l'Agence est considérable : sans son aide, de nombreux projets de développement économique importants pour le Québec auraient dû être abandonnés par leurs promoteurs ou modifiés considérablement. Ces données ont été obtenues dans le cadre des enquêtes téléphoniques annuelles[1].

1 Voir p. 81 du *Rapport sur le rendement pour la période se terminant le 31 mars 2006* pour connaître la méthodologie utilisée dans l'enquête.

EFFET INCITATIF DE L'AIDE FINANCIÈRE DE L'AGENCE

Types de projets	Proportion des projets où l'aide de l'Agence s'est avérée indispensable[1]	
	2004-2005	**2005-2006**
Projets *Compétitivité des entreprises*	93 %	93 %
Projets *Vitalité des collectivités*	97 %	100 %

Note :

1 Les bénéficiaires de fonds de l'Agence sont interrogés chaque année dans le cadre d'une enquête téléphonique.

1.2.2 Appréciation des bénéficiaires de l'Agence

Le tableau suivant présente les principaux résultats de l'Agence quant à la satisfaction des bénéficiaires concernant ses programmes pour les cinq dernières années. Pour tous les aspects de service, à l'exception des délais de réponse aux demandes d'aide financière, les taux de satisfaction ont augmenté ou ils sont demeurés stables. De plus, à l'exception des délais de réponse aux demandes d'aide financière, tous les autres aspects dépassent les objectifs fixés au cours des dernières années.

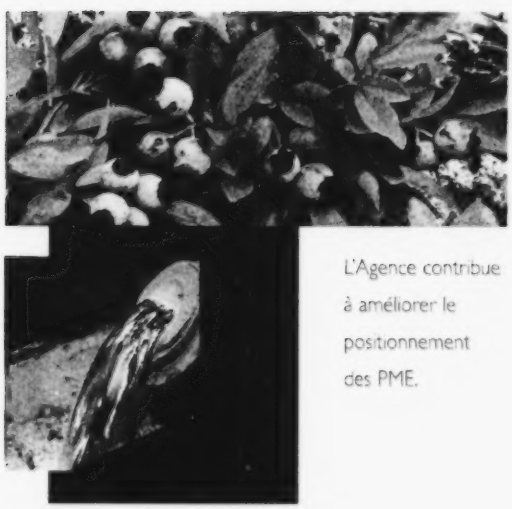
SATISFACTION DES BÉNÉFICIAIRES

Principaux aspects du service	Objectifs	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Accessibilité aux services	85 %	87,7 %	90,9 %	91,4 %	92,8 %	90,7 %
Capacité de répondre aux besoins des bénéficiaires	85 %	87,3 %	85,3 %	88,6 %	90,0 %	88,8 %
Délai de réponse aux demandes d'aide financière	80 %	86,0 %	75,5 %	78,2 %	81,1 %	77,4 %
Accompagnement lors de la démarche	85 %	90,5 %	89,9 %	89,1 %	91,7 %	90,1 %

1.2.3 Effet de l'aide de l'Agence

L'aide apportée par l'Agence aux acteurs économiques québécois produit des effets positifs. À titre d'illustration, l'examen d'une enquête réalisée en 2005-2006 auprès d'un échantillon d'entreprises appuyées par l'Agence indique que 75 des 150 entreprises répondantes ont déclaré avoir réalisé des ventes sur de nouveaux marchés. L'enquête a démontré que les ventes sur de nouveaux marchés ont augmenté en moyenne de 730 000 dollars pour 67 de ces mêmes répondants. De plus, les résultats de l'enquête révèlent que 63 entreprises sur 150 sont devenues de nouvelles exportatrices. Le nombre moyen d'emplois créés, transformés ou maintenus s'élevait à 11,6 par entreprise aidée, selon les entreprises qui ont répondu à ce volet du questionnaire.

1.2.4 Programmes qui ont permis à l'Agence d'investir dans l'économie des régions du Québec



L'Agence contribue à améliorer le positionnement des PME.

Les exemples de résultats dont il est fait état ci-dessus sont ceux que l'Agence a pu observer jusqu'à présent dans le cadre de ses programmes en vigueur au cours de la période allant d'avril 2004 à septembre 2006. Ces programmes ont offert des contributions remboursables ou non remboursables ou, plus exceptionnellement, des subventions aux acteurs du développement économique du Québec. Le tableau qui suit présente ces programmes.

PROGRAMMES MIS EN ŒUVRE PAR L'AGENCE EN 2004-2005, 2005-2006, OU PENDANT LE PREMIER SEMESTRE DE L'EXERCICE 2006-2007

Programmes de l'Agence		**Programmes d'autres ministères fédéraux mis en œuvre par l'Agence**
Programme Innovation, développement de l'entrepreneurship et exportations destiné aux PME (IDÉE-PME)	Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine (PCAEGÎM) (terminé)	Programme infrastructures Canada (2000)
Programme Initiatives régionales stratégiques (IRS)	Mesures d'adaptation des collectivités de pêche du Québec (MACPQ) (terminé)	Travaux d'infrastructures Canada (1994) (terminé)
Programme de développement des collectivités (PDC)		Fonds sur l'infrastructure municipale rurale (FIMR)
		Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement (PICTV) — volet CANtex

Le programme *IDÉE-PME* favorise le développement des entreprises du Québec en soutenant, entre autres, l'accroissement de leur capacité à commercialiser de nouvelles technologies ou idées, la réalisation d'expérimentations dans le secteur des ressources naturelles et l'intensification des activités des PME dans les marchés extérieurs.

L'Agence a créé le programme *Initiatives régionales stratégiques* pour appuyer la réalisation de projets susceptibles d'avoir un impact structurant sur l'économie d'une région. Le programme soutient en particulier l'appropriation de technologies prometteuses par les entreprises, la mise en valeur du potentiel touristique des régions et l'adaptation des communautés rurales au nouvel environnement économique mondial.

Pour sa part, le *Programme de développement des collectivités* sert à appuyer la prise en main, par les collectivités régionales, de leur propre développement. Concrètement, il permet à l'Agence de soutenir financièrement 57 Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), 15 Corporations de développement économique communautaire (CDEC) et 10 Centres d'aide aux entreprises (CAE) actifs au Québec.

Le *Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine* représentait une mesure spéciale visant l'amélioration de la situation économique de la région. Dans un dessein similaire, l'Agence a mis en place les *Mesures d'adaptation des collectivités de pêche du Québec* en collaboration avec d'autres ministères et organismes fédéraux pour aider les villages affectés par la réduction des activités de pêche à créer de nouveaux emplois. Ces deux initiatives sont maintenant terminées.

L'Agence est par ailleurs responsable de la mise en œuvre au Québec du *Programme infrastructures Canada*, dont l'objectif consiste en l'amélioration des infrastructures municipales, urbaines et rurales québécoises et de la qualité de vie des citoyens. Ce programme a remplacé le *Programme Travaux d'infrastructures Canada* en 2000, mais certains projets approuvés dans le cadre de cette dernière initiative font toujours l'objet de dépenses par l'Agence.

Enfin, l'Agence met en œuvre le volet québécois du *Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement* élaboré par Industrie Canada. Ce programme sert à soutenir les entreprises québécoises dans le contexte de l'ouverture croissante du Canada à l'importation des produits textiles et vestimentaires des pays moins développés.

1.3 Six nouvelles initiatives pour l'Agence

Au cours de 2006, le ministre responsable de l'Agence a sillonné le Québec pour prendre le pouls des régions et pour discuter, avec les gens qui y vivent et y travaillent, des défis auxquels ils font face. Trois de ces défis ont commandé une attention particulière.

D'abord, les régions du Québec doivent poursuivre la diversification de leurs activités et leur transformation progressive en une économie où les capacités d'exporter et d'innover jouent un rôle de plus en plus critique. En effet, la prospérité des collectivités québécoises dépend dans certains cas de la santé d'une seule industrie, voire d'une seule entreprise. De plus, elle est fréquemment fonction de l'exploitation et de la transformation de ressources naturelles, deux activités de plus en plus exposées aux effets de la mondialisation. Pour faire face à la concurrence étrangère, les régions du Québec devront s'installer dans des marchés nouveaux, comme ceux des biotechnologies marines ou de l'environnement. Elles devront aussi concevoir ou implanter des modèles d'affaires, des technologies ou des processus qui leur permettront de se démarquer dans les industries traditionnelles prises d'assaut par la concurrence étrangère.

Ensuite, les régions du Québec doivent faire face au vieillissement de leur population, de leurs travailleurs et de leurs dirigeants d'entreprises, et elles doivent réussir à endiguer le départ d'une partie de leurs jeunes talents vers les grands centres métropolitains du Québec, voire vers d'autres provinces ou d'autres pays. Ces deux phénomènes représentent une menace à la capacité de créer de la richesse et à la cohésion sociale, particulièrement dans les collectivités éloignées des grands centres urbains. Leur renversement supposera la mise en place d'un climat entrepreneurial sain et la création d'emplois durables.

Enfin, les régions devront réussir à mobiliser l'ensemble de leurs forces vives derrière les objectifs qu'elles se seront donnés. Pour ce faire, leurs leaders régionaux devront en particulier tenir compte des exigences des citoyens qui s'attendent, avec raison, à ce que les organismes publics et autres prêtent une oreille attentive à leurs besoins, qu'ils fonctionnent de manière hautement transparente, qu'ils gèrent avec justesse et efficacité les sommes qui leur sont confiées et qu'ils collaborent étroitement avec l'ensemble des acteurs susceptibles de contribuer à relever les défis des régions, y compris les acteurs issus de la société civile, comme les groupes communautaires.

Pour répondre à ces défis particuliers, six nouvelles initiatives ont été annoncées en septembre 2006, selon trois grands axes d'action :

- Contribuer à revitaliser les collectivités québécoises des régions à faible croissance économique, de manière à ce qu'elles bénéficient de meilleures perspectives socio-économiques.
- Appuyer la compétitivité des PME et la création et le maintien d'entreprises en région.
- Favoriser la mobilisation des acteurs pour s'assurer que les politiques, les programmes et les projets de développement mis en œuvre dans les régions répondent adéquatement aux besoins de leurs collectivités.

1.3.1 Contribuer à revitaliser les collectivités québécoises des régions à faible croissance économique

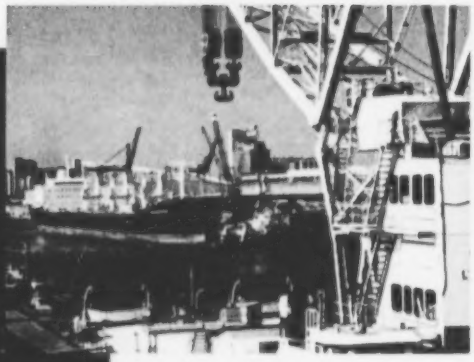
Plusieurs des nouvelles initiatives ciblent le renforcement de l'activité économique de sept régions dévitalisées, soit l'Abitibi-Témiscamingue, le Bas-Saint-Laurent, la Côte-Nord, la Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine, la Mauricie, le Nord-du-Québec et le Saguenay — Lac-Saint-Jean et de 21 municipalités régionales de comté (MRC). Ces régions et ces MRC, qui comptent au total 795 municipalités et près de 1,6 million de résidants (soit le cinquième de la population québécoise), connaissent un déclin démographique attribuable aux difficultés économiques auxquelles elles sont confrontées. Cette priorité élargit la portée de celle que l'Agence poursuivait au cours des années précédentes. La région de la Mauricie et les 21 municipalités régionales de comté s'ajoutent aux six régions ressources auxquelles l'Agence a déjà donné priorité.

Sur le plan géographique, ces régions et ces MRC sont éloignées des grands marchés de consommation nord-américains. Elles sont peu diversifiées sur le plan économique, ce qui les rend vulnérables quand la demande pour leurs principaux produits fléchit. Elles doivent composer de plus en plus avec le resserrement des règles encadrant l'exploitation de leurs ressources naturelles (par exemple la réduction des droits de coupe); leur développement dépend principalement des industries primaires et celles-ci créent un nombre relativement limité d'emplois. Enfin, l'accès à des sources de financement diversifiées et les ressources requises pour renforcer l'entrepreneuriat local sont souvent déficients.

Ainsi, l'Agence, en septembre 2006, a adopté deux nouvelles mesures :

- L'Agence a annoncé le lancement, au coût de 85 millions de dollars sur quatre ans, de l'*Initiative de diversification économique des collectivités-Vitalité* (IDEC-Vitalité). Par le passé, l'Agence a appuyé la diversification des collectivités qui faisaient face à une dévitalisation dans certains secteurs particuliers (par exemple la pêche). L'IDEC-Vitalité élargit la portée de cette aide en visant la diversification économique des collectivités qui font face à une dévitalisation économique généralisée et qui affichent un faible indice de vitalité. Cette initiative contribuera donc à raviver le dynamisme des régions ciblées en diversifiant leur base économique et en réduisant la dépendance des collectivités dont l'économie

repose sur une seule industrie, un secteur, ou encore, sur l'exploitation des ressources naturelles; elle vise également à créer des emplois durables et à freiner l'exode de la population. L'aide financière de l'Agence peut appuyer le démarrage d'entreprises dans des secteurs porteurs; l'expansion et la modernisation d'entreprises; le développement de produits de niche; l'encadrement et l'appui technique aux entreprises; le renforcement de la collaboration entre les institutions de savoir et de transfert technologique et les entreprises; et le renforcement des capacités d'action des collectivités en matière de développement local.



L'Agence contribue à revitaliser les collectivités des régions du Québec à faible croissance économique.

- Les régions et les collectivités à faible croissance économique souffrent particulièrement du manque ou de la désuétude de certains équipements. Pour cette raison, l'Agence a décidé de créer une enveloppe de 30 millions de dollars sur deux ans pour soutenir la construction et l'amélioration d'équipements collectifs à caractère économique. Cette mesure permettra aux régions et aux collectivités visées de disposer de ces équipements qui contribuent directement au renforcement de leur activité économique pouvant même faciliter la diversification de l'économie locale.

  Les types de projets qui sont admissibles sont le renforcement de la capacité d'accueil d'un parc industriel ou d'un parc touristique; les aménagements portuaires, aéroportuaires et les infrastructures touristiques appuyant le développement du tourisme international (par exemple l'industrie des croisières internationales); l'agrandissement d'un quai de transbordement; l'aménagement d'un tronçon ferroviaire; les infrastructures de télécommunication pour la large bande. Les projets aidés devront appuyer directement le renforcement de la base économique, générer des retombées directes et mesurables à court ou à moyen terme, créer un nombre important d'emplois durables, renforcer l'accès aux principaux marchés extérieurs à la région, et permettre à une région ou à une collectivité de se doter d'avantages compétitifs durables. Son succès sera mesuré notamment par la création et le développement d'entreprises, par le maintien et la création d'emplois durables et par la hausse des échanges commerciaux.

1.3.2 Appuyer la compétitivité des PME et la création et le maintien d'entreprises en région

Se basant sur ses analyses, l'Agence a conclu que la créativité des entrepreneurs est un facteur clé du développement économique régional. Elle sait aussi que pour démarrer une entreprise, explorer de nouveaux segments commerciaux ou développer des marchés prometteurs, les fondateurs ou les dirigeants d'entreprise ont besoin de conditions favorables. Par exemple, ils doivent pouvoir accéder aux capitaux dont ils ont besoin, obtenir les conseils d'experts aguerris, entrer en contact avec des partenaires potentiels ou profiter de la proximité d'établissements de recherche de haut niveau.

Par conséquent, l'Agence a décidé d'appuyer le démarrage et le maintien de PME en région ainsi que la capacité de commercialisation de l'ensemble des PME. Ceci s'est traduit, en 2006, par l'adoption de trois nouvelles mesures :

- L'Agence a décidé d'intensifier son aide à l'augmentation de la capacité d'exporter des PME; pour ce faire, elle a mis en œuvre une nouvelle mesure appelée *Partenaire de la commercialisation des entreprises*. Selon les analyses de l'Agence, les difficultés reliées aux activités commerciales des entreprises exportatrices, innovantes et internationales constituent l'un des principaux obstacles à leur développement. La compétitivité des PME face aux marchés émergents dépend grandement de leur capacité à s'imposer sur les marchés internationaux et le défi de la commercialisation est particulièrement grand pour la plupart des PME québécoises. Dans ce contexte, les PME doivent avoir accès à des ressources pour recueillir et évaluer l'information dont elles ont besoin, pour formuler des stratégies à l'égard des marchés internationaux et pour mettre en marché leurs produits et leurs services.

  Concrètement, une enveloppe de 20 millions de dollars sur quatre ans permettra aux entreprises ou à des groupes d'entreprises du Québec de financer jusqu'à 50 % du salaire de spécialistes de l'exportation. Cette mesure permettra de doter les entreprises de ressources humaines spécialisées en matière de commercialisation à l'étranger et d'améliorer leur compétitivité sur les marchés étrangers, ce qui s'ajoute à l'appui déjà accordé par l'Agence pour stimuler la capacité d'innovation des PME, pour soutenir la commercialisation de leurs produits et services et pour accroître leur productivité. Les retombées se traduiront par une augmentation de

la valeur des exportations et du nombre de nouveaux exportateurs. Le remboursement de la contribution se fera en fonction de l'accroissement des ventes.

- L'Agence a accordé huit des 30 millions de dollars nécessaires à l'établissement, pour l'année 2006-2007, du *Fonds de capitalisation pour la relève en entreprise*. Les sommes versées par le Fonds peuvent aider un entrepreneur à acheter une entreprise existante et à s'assurer que celle-ci poursuive ses activités dans le milieu d'où elle est issue. Cet enjeu est primordial, puisque la pérennité du patrimoine entrepreneurial québécois est actuellement menacée. En effet, 70 % des dirigeants québécois prendront leur retraite d'ici les dix prochaines années.

  Les projets de relève présentés à ce jour sont dans des domaines de fabrication pour les marchés industriels ou pour des produits de consommation courante ainsi que dans les services touristiques et d'affaires. Les plus petites transactions sont pour des projets de moins d'un million de dollars où l'apport du fonds constitue de 20 à 25 % du montage financier. En ce qui concerne les projets d'envergure de plusieurs millions de dollars, l'apport du fonds est de moins de 5 %. Comme résultats, cette initiative de l'Agence devrait permettre d'accroître le nombre de transferts réussis de PME, notamment les transferts intergénérationnels (patron-employé, parent-enfant), de maintenir en région des entreprises existantes, des emplois et des centres décisionnels, et de contribuer à la consolidation du tissu économique régional.

L'Agence appuie le démarrage des PME, leur compétitivité ainsi que leur maintien en région.

- L'Agence contribuera cinq millions des 20 millions de dollars du nouveau *Fonds de capital de risque pour le démarrage d'entreprises en région*. Celui-ci vise les PME qui n'ont pas de ventes récurrentes et qui en sont à leur première ronde de recherche d'investisseurs externes. Ce nouveau fonds contribuera à créer des entreprises qui n'auraient pu être lancées sans cette nouvelle source de capital. Ce fonds pilote vise à corriger un problème épineux, puisque seulement 4 % du capital de risque investi au Québec l'est actuellement à l'extérieur de Montréal, de Québec et de Gatineau. Les entrepreneurs doivent pouvoir saisir les occasions d'affaires pour démarrer des entreprises. Pour ce faire, ils doivent, entre autres, avoir accès à un financement adéquat.

Les projets de démarrage d'entreprises présentés à ce jour sont très diversifiés. Ils vont du démarrage d'entreprises de transformation de matières premières, aux services touristiques et d'affaires en passant par la production de nouveaux produits issus d'une démarche de recherche et de développement. À l'image des projets de relève en entreprise, les projets sont de tailles très différentes, passant de petits projets d'un peu moins d'un million de dollars dont l'apport du fonds de démarrage constitue de 15 à 20 % du montage financier à des projets d'envergure de plusieurs millions de dollars où l'apport du fonds est de moins de 10 %.

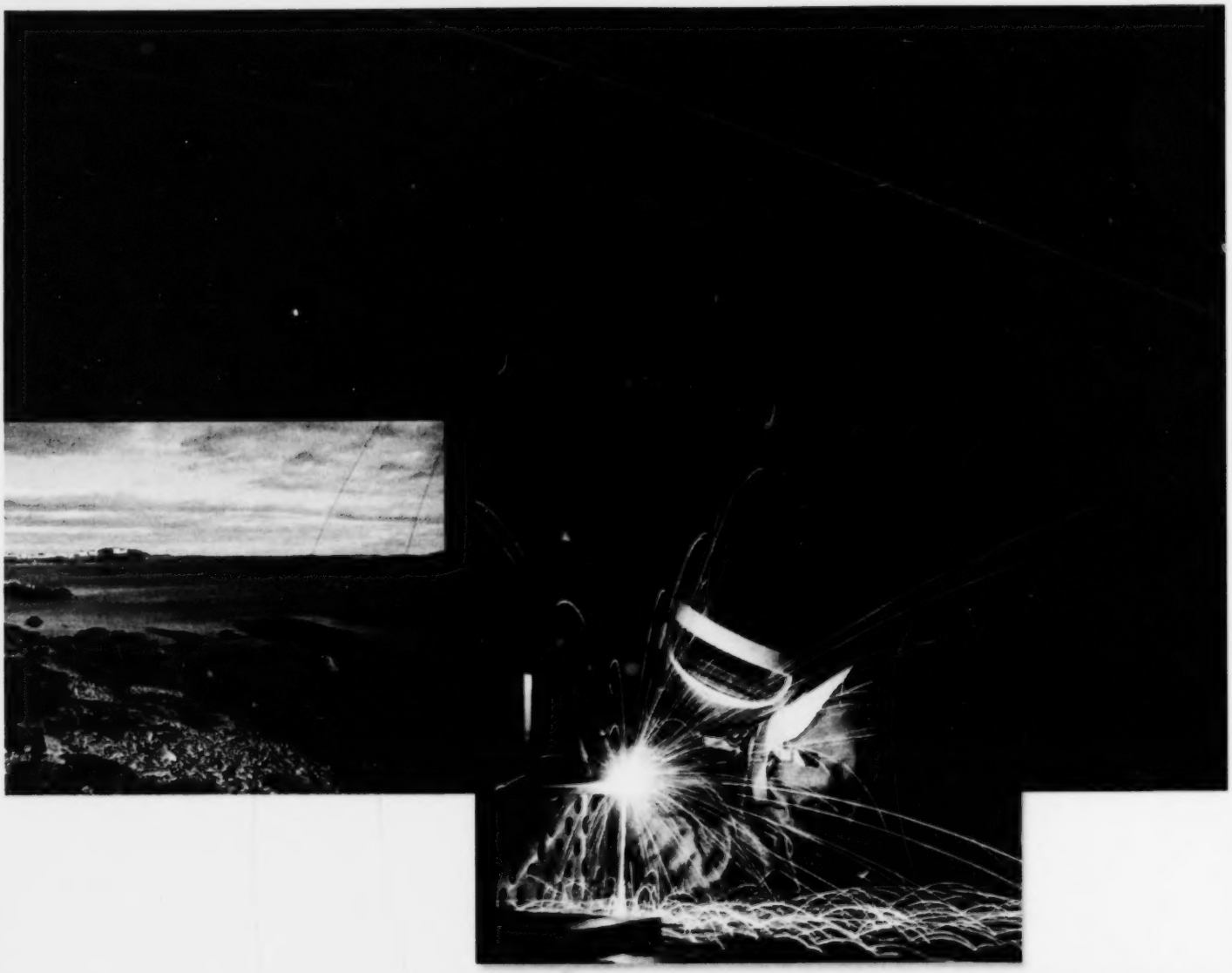
Ces deux fonds de capital de risque ont été créés en partenariat avec les Sociétés d'aide au développement des collectivités et les Centres d'aide aux entreprises, avec l'appui de Desjardins Capital de risque et de la Fondation de l'entrepreneurship. D'autres sociétés de capital de risque œuvrant au Québec pourront s'y joindre.

1.3.3 Favoriser la mobilisation des acteurs socio-économiques pour s'assurer que les politiques, les programmes et les projets de développement mis en œuvre dans les régions répondent adéquatement aux besoins de leurs collectivités

Enfin, l'Agence est consciente que les citoyens, les organismes et les entreprises des collectivités du Québec sont particulièrement bien placés pour cerner leurs difficultés et pour élaborer des solutions sur mesure susceptibles de favoriser leur relance. De plus, elle sait aussi que les gens du milieu peuvent donner à un projet l'élan nécessaire à sa réussite. Par conséquent, l'Agence souhaite susciter une participation accrue des acteurs socio-économiques à la conception des orientations et des priorités à privilégier dans leur région et au choix des créneaux à cibler.

L'Agence favorise la mobilisation des acteurs socio-économiques pour mieux répondre aux besoins de leurs collectivités.

L'Agence a donc annoncé, en octobre 2006, la mise sur pied prochaine de comités *aviseurs* qui tiendront, entre autres, le ministre informé de la situation économique de leur région, qui le conseilleront sur les approches de développement devant être privilégiées et qui lui suggéreront les moyens à employer pour appliquer ces stratégies. Ces comités seront constitués de membres nommés par le ministre et résidant sur les territoires desservis par les bureaux d'affaires de l'Agence. Il s'agira de personnes reconnues dans leur communauté pour leurs connaissances et leur engagement, notamment des gens d'affaires et des représentants des Sociétés d'aide au développement des collectivités, des Centres d'aide aux entreprises et d'autres organismes économiques régionaux.



Section 2

une GESTION davantage AXÉE sur les RÉSULTATS

Section 2

UNE GESTION DAVANTAGE AXÉE SUR LES RÉSULTATS

2.1 Responsabilité et ressources attribuées à l'Agence

L'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec est placée sous l'autorité du ministre. La présidente est responsable de la bonne gestion de l'organisation.

Comme le montre le tableau ci-dessous, l'Agence dispose pour l'exercice 2006-2007 d'un budget de 381,6 millions de dollars et d'un effectif de 408 employés à temps plein pour permettre aux régions et aux collectivités du Québec d'accroître leurs capacités de développement, leur dynamisme et leur prospérité de façon durable et marquée, au bénéfice de tous les citoyens.

DÉPENSES DE L'AGENCE ET EFFECTIFS

	2004-2005	2005-2006	2006-2007[1]
DÉPENSES *(en millions de dollars)*	*333,1*	*334,2*	*381,6*
EMPLOYÉS[2]	401	417	408

Notes :

1 Dépenses prévues en début d'exercice.

2 Le nombre d'employés est exprimé en équivalents à temps plein.

2.2 Mesures prises par l'Agence en matière de gestion axée sur les résultats

Le gouvernement du Canada est conscient que les citoyens s'attendent à ce que les ministères et les organismes fédéraux fonctionnent de manière plus efficace et efficiente. Pour les gestionnaires de la fonction publique, il est important :

- de bien définir les résultats qu'ils comptent atteindre
- de se concentrer sur l'atteinte de ces résultats
- de mesurer le rendement de leurs interventions
- d'adapter leurs actions pour mieux servir les citoyens et les entreprises du Canada.

Bref, adopter une gestion davantage axée sur les résultats implique une vaste opération marquée sous le signe du changement et de l'amélioration continus, à l'Agence comme ailleurs dans l'administration canadienne.

L'Agence a renouvelé les orientations qui la guideront au cours des prochaines années. Celles-ci déterminent les résultats qui seront visés en matière de *vitalité des collectivités* et de *compétitivité des PME et des régions*, tout en misant sur une *approche intégrée*. L'Agence relève présentement le défi de bien ancrer ses nouvelles orientations dans son action.

2.2.1 L'Agence aborde les questions de développement avec une *approche intégrée*

L'approche intégrée de l'Agence contribuera au développement et à la diversification de l'économie et à l'atteinte des résultats visés.

Les enjeux de développement auxquels le Québec fait face sont le plus souvent complexes et comportent de multiples facettes. Les nouvelles orientations de l'Agence misent sur une *approche intégrée* qui lui permettra de contribuer efficacement au développement et à la diversification de l'économie des régions du Québec et d'obtenir les résultats visés par ses actions.

Adopter une *approche intégrée* signifie, d'une part, qu'au stade de la planification de ses orientations, de ses politiques ou de ses programmes comme à celui de leur mise en œuvre, l'Agence cherchera plus que jamais à tenir compte de *toutes* les dimensions des enjeux du développement économique des régions du Québec (de leur dimension économique, certes, mais aussi de leurs dimensions environnementale, sociale et culturelle). Dans la foulée, la stratégie de développement durable de l'Agence comporte un plan d'action intégré à l'ensemble de ses activités; il en est également ainsi de son plan d'action en matière de multiculturalisme et de développement économique autochtone. L'Agence vise la même approche concernant les communautés de langue officielle en situation minoritaire. L'*approche intégrée* se veut globale.

D'autre part, l'adoption d'une *approche intégrée* signifie que, pour mieux appuyer les efforts des régions du Québec en matière de développement économique, l'Agence veille de plus en plus à :

- Collaborer étroitement avec les ministères et les organismes fédéraux actifs dans les régions du Québec, le gouvernement du Québec et les administrations municipales qui relèvent de ce dernier.
- Assister les différentes régions du Québec et les collectivités à l'aide de stratégies qui tiennent compte de leurs atouts et de leurs défis respectifs.
- Travailler en collaboration avec les acteurs de chaque région de manière à ce que tous puissent mettre à profit leurs connaissances et leurs compétences.

2.2.2 L'Agence mettra en œuvre de nouveaux programmes centrés sur les résultats

L'Agence est en train d'élaborer de nouveaux programmes qui, une fois approuvés, s'aligneront avec les nouvelles orientations et viseront l'amélioration de la vitalité des collectivités et de la compétitivité des PME et des régions, et l'accroissement et la diffusion des savoirs et des savoir-faire en développement régional. Ces nouveaux programmes devront prendre la relève d'IDÉE-PME et d'IRS, qui viendront à échéance le 31 mars 2007.

Les nouveaux programmes de l'Agence sont centrés sur l'atteinte des résultats.

L'Agence a conçu ces nouveaux programmes de soutien au développement économique en s'assurant de leur arrimage aux besoins des différentes régions du Québec et aux nouvelles initiatives ministérielles décrites dans la première section, tout en veillant à ce que ces programmes soient centrés sur l'atteinte de résultats concrets et mesurables et en tenant compte de l'importance d'aborder les enjeux de développement à l'aide d'une *approche intégrée*. En effet, tous les secteurs de l'Agence ont travaillé ensemble pour mettre en œuvre rapidement les six nouvelles initiatives adaptées aux divers besoins des régions.

2.2.3 L'Agence continue d'améliorer la qualité de sa gestion

L'Agence cherche toujours à réunir les facteurs nécessaires à son bon fonctionnement, qu'il s'agisse de ressources humaines compétentes et motivées, d'une culture organisationnelle favorable à la coopération ou de processus de travail robustes. Œuvrant dans un contexte caractérisé par l'innovation et le changement, l'Agence veille continuellement à renforcer son efficacité en améliorant la qualité de sa gestion. Dans la foulée, elle poursuit une initiative de relève en gestion qui s'inscrit dans le cadre de la planification de ses ressources humaines 2005-2007. L'organisation cible un certain nombre de postes de gestion qu'elle pourrait être appelée à pourvoir au cours des 18 prochains mois et elle élabore un processus de détermination du potentiel organisationnel en gestion afin de favoriser le développement d'employés pouvant occuper des fonctions de gestion.

L'Agence renforce son efficacité en améliorant la qualité de sa gestion.

Dans une optique d'amélioration de gestion, l'Agence a également mis en place tous les éléments requis pour la mise en œuvre de la nouvelle *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP). Les gestionnaires ont été formés pour s'acquitter de leurs obligations découlant des nouvelles lois et les instruments de délégation ont été revus en fonction des exigences. L'Agence est à mettre en place une infrastructure de gestion (incluant la gestion des ressources financières et des ressources humaines) et de reddition de comptes qui sera intégrée aux activités de l'organisation et qui permettra la pleine réalisation des avantages de la LMFP.

Toujours dans un souci d'amélioration globale de la gestion, de transparence et de responsabilisation, l'Agence a réalisé en mai 2006 une révision de ses modes de fonctionnement de façon à favoriser l'atteinte des résultats qu'elle s'est fixés. L'exercice a amené des changements a sa structure organisationnelle permettant l'alignement de celle-ci sur les objectifs et les résultats à atteindre. Cette restructuration a permis d'établir clairement les rôles et les responsabilités de ses différentes divisions et composantes, et de distinguer, comme le veut une saine gouvernance, l'unité qui doit élaborer les politiques et les stratégies de celle responsable de l'administration des programmes et de la prestation des services aux intervenants en développement régional, en particulier les PME.

Enfin, l'Agence a adopté diverses mesures qui favorisent la mobilisation de ses employés, leur coordination vers l'atteinte des résultats attendus et la circulation de l'information et des connaissances utiles à l'accomplissement de la mission de l'organisation. Ainsi, l'ensemble de ses centres de responsabilité sont appelés à contribuer aux efforts de planification intégrée, une mesure qui favorise l'alignement des ressources de l'Agence sur ses orientations, sur ses priorités et sur les résultats visés. Des mesures ont également été prises pour renforcer les processus de planification opérationnelle et de coordination régionale. Pour leur part, les communautés de pratique créées par l'Agence sur des questions comme le tourisme, le développement des marchés extérieurs ou le développement de l'entrepreneuriat favorisent le partage et l'enrichissement des expertises de ses employés, par-delà les frontières géographiques ou organisationnelles qui peuvent les séparer.

2.2.4 L'Agence accroît sa capacité à évaluer la qualité et les effets de ses actions

L'Agence évalue la qualité et les répercussions de ses actions.

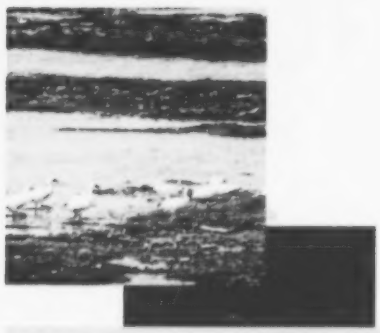
Dans *Avantage Canada - Bâtir une économie forte pour les Canadiens*, le gouvernement souligne que les ministères et les organismes fédéraux doivent gérer leurs programmes en vue d'obtenir des résultats bien précis et évaluer leur rendement en fonction de leur capacité à produire ces résultats. L'Agence a posé plusieurs gestes pour mieux évaluer la qualité et les répercussions de ses programmes et, éventuellement, leur apporter les améliorations appropriées.

La direction de l'Agence est consciente que pour évaluer l'efficacité de ses nouveaux programmes, il faut d'abord que les résultats visés par ceux-ci soient bien définis. L'Agence a donc commencé à traduire en indicateurs précis les résultats qu'elle poursuivra à l'aide de ses nouveaux programmes. Elle veut être en mesure, à moyen terme, de préciser les niveaux de résultats à atteindre.

L'Agence continuera d'améliorer ses outils pour produire des avis et des recommandations sur la pertinence de ses programmes et de ses initiatives, sur la qualité de leur conception, sur leur efficacité, sur leur mise en œuvre et leur gestion, et pour estimer les risques divers associés à leur application. Comme la mesure du rendement ministériel dépend, d'entrée de jeu, de la capacité de l'Agence à accéder à des données fiables et précises sur les résultats et les coûts de ses programmes et de ses activités, elle a entrepris les travaux qui ouvriront la voie à la mise en place d'un système de gestion d'information sur le rendement plus efficace, tant sur le plan technique que sur le plan organisationnel.

De plus, l'Agence a créé et elle emploie des outils lui permettant de mieux calculer ses coûts pour maximiser l'atteinte de résultats. Ces instruments pourront notamment l'aider à mesurer le rendement des sommes investies dans un programme ou dans une activité donnée, puis à ajuster ses stratégies de la meilleure façon possible. Leur utilisation pourra aussi favoriser le repérage des pratiques exemplaires que l'Agence gagnera à diffuser.

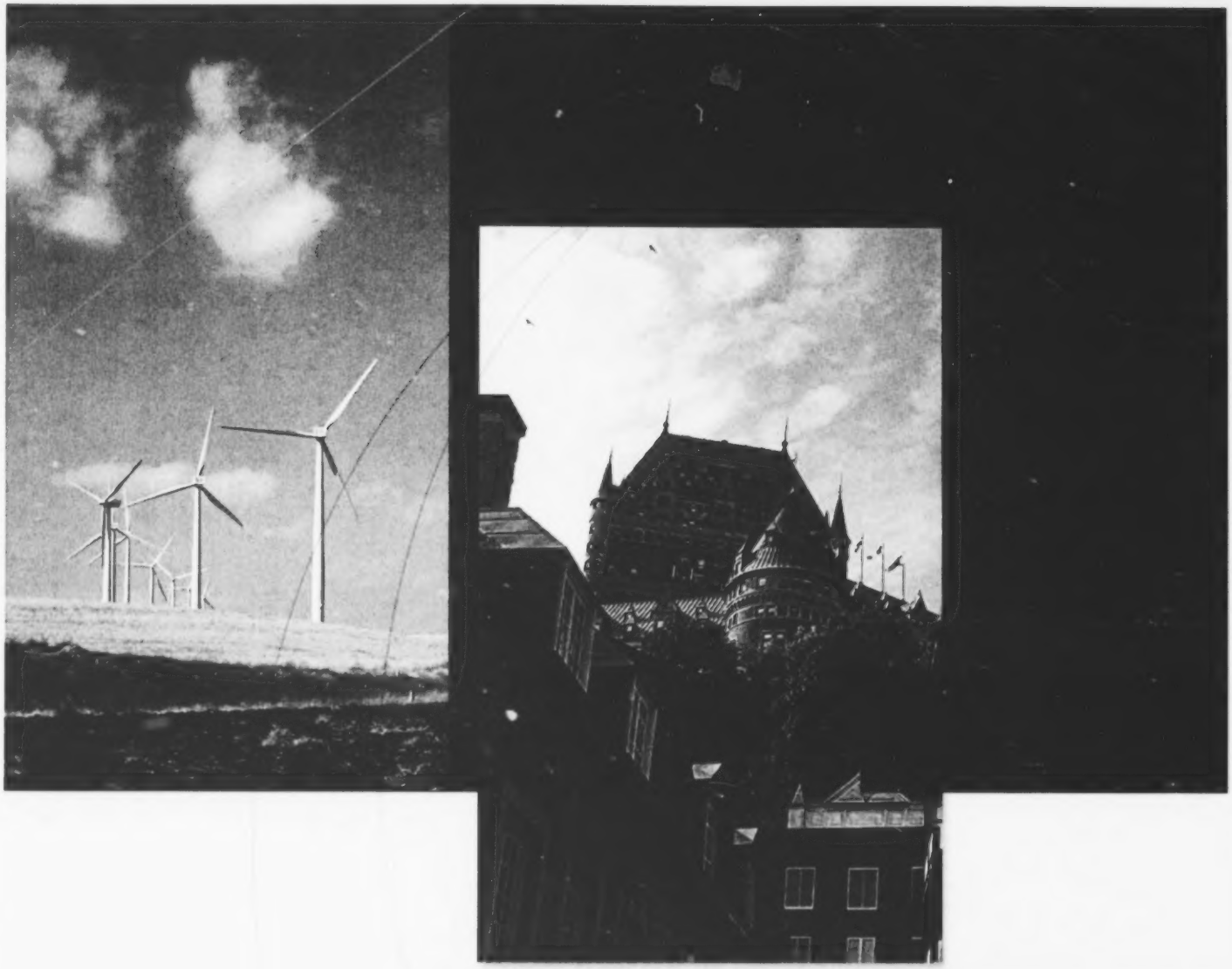
Par ailleurs, dans la foulée de l'adoption, par le gouvernement du Canada, de la nouvelle *Politique sur la vérification interne*, l'Agence a créé une direction générale distincte, la Direction générale de la vérification interne, qui est désormais responsable de vérifier l'ensemble de ses activités. Pour assurer l'impartialité et l'efficacité du processus de vérification interne, ce centre de responsabilité se rapporte directement à la présidente. Le comité de vérification de l'Agence, lequel approuve les rapports de vérification et les plans d'action qui en découlent, inclura deux membres de l'extérieur de l'organisation. De plus, l'Agence a accru le budget consacré à la réalisation d'activités de vérification.



CONCLUSION

Les priorités de l'Agence et les initiatives présentées dans ce document seront reprises dans ses rapports annuels au Parlement, soit le *Rapport sur les plans et les priorités* ou le *Rapport ministériel sur le rendement*. Les parlementaires et l'ensemble des citoyens auront ainsi régulièrement l'occasion de suivre les résultats de l'Agence.

La *Loi sur l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec* prévoit que celle-ci présentera à nouveau un rapport global au Parlement en 2011. Ce rapport témoignera des réalisations que l'Agence aura cumulées au fil des cinq prochaines années et de ses progrès en matière de gestion axée sur les résultats.



ANNEXES

ANNEXE I

Liste des tableaux

Aperçu des investissements de l'Agence entre 2004 et 2006 11

Effet incitatif de l'aide financière de l'Agence 12

Satisfaction des bénéficiaires 12

Programmes mis en œuvre par l'Agence en 2004-2005, 2005-2006, ou pendant le premier semestre de l'exercice 2006-2007 14

Dépenses de l'Agence et effectifs 26

ANNEXE 2

Bureaux d'affaires de l'Agence

Abitibi-Témiscamingue
906, 5e Avenue
Val-d'Or (Québec) J9P 1B9
Tél. : 819-825-5260 • 1-800-567-6451
Télécopieur : 819-825-3245

Bas-Saint-Laurent
2, rue Saint-Germain Est, bureau 310
Rimouski (Québec) G5L 8T7
Tél. : 418-722-3282 • 1-800-463-9073
Télécopieur : 418-722-3285

Centre-du-Québec
Place du Centre
150, rue Marchand, bureau 502
Drummondville (Québec) J2C 4N1
Tél. : 819-478-4664 • 1-800-567-1418
Télécopieur : 819-478-4666

Côte-Nord
701, boul. Laure
Bureau 202B, C. P. 698
Sept-Îles (Québec) G4R 4K9
Tél. : 418-968-3426 • 1-800-463-1707
Télécopieur : 418-968-0806

Estrie
Place Andrew Paton
65, rue Belvédère Nord, bureau 240
Sherbrooke (Québec) J1H 4A7
Tél. : 819-564-5904 • 1-800-567-6084
Télécopieur : 819-564-5912

Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine
120, rue de la Reine, 3e étage
Gaspé (Québec) G4X 2S1
Tél. : 418-368-5870 • 1-866-368-0044
Télécopieur : 418-368-6256

Île-de-Montréal
3340, boul. de l'Assomption
Montréal (Québec) H1N 3S4
Tél. : 514-283-2500 • 1-800-322-4636
Télécopieur : 514-496-8310

Laval — Laurentides — Lanaudière
Tour Triomphe II
2540, boul. Daniel-Johnson, bureau 204
Laval (Québec) H7T 2S3
Tél. : 450-973-6844 • 1-800-430-6844
Télécopieur : 450-973-6851

Mauricie
Immeuble Bourg du Fleuve
25, rue des Forges, bureau 413
Trois-Rivières (Québec) G9A 2G4
Tél. : 819-371-5182 • 1-800-567-8637
Télécopieur : 819-371-5186

Montérégie
Place Agropur
101, boul. Roland-Therrien, bureau 400
Longueuil (Québec) J4H 4B9
Tél. : 450-928-4088 • 1-800-284-0335
Télécopieur : 450-928-4097

Nord-du-Québec
Tour de la Bourse
800, square Victoria, bureau 3800, C. P. 247
Montréal (Québec) H4Z 1E8
Tél. : 514-283-8131 • 1-800-561-0633

Point de service, Chibougamau :
Tél. : 418-748-2175 • 1-877-748-2175
Télécopieur : 514-283-3637

Outaouais
259, boul. Saint-Joseph, bureau 202
Gatineau (Québec) J8Y 6T1
Tél. : 819-994-7442 • 1-800-561-4353
Télécopieur : 819-994-7846

Québec — Chaudière-Appalaches
Édifice John-Munn
112, rue Dalhousie, 2e étage
Québec (Québec) G1K 4C1
Tél. : 418-648-4826 • 1-800-463-5204
Télécopieur : 418-648-7291

Saguenay — Lac-Saint-Jean
170, rue Saint-Joseph Sud, bureau 203
Alma (Québec) G8B 3E8
Tél. : 418-668-3084 • 1-800-463-9808
Télécopieur : 418-668-7584

SERVICES ORGANISATIONNELS
Tour de la Bourse
800, Square Victoria, bureau 3800, C. P. 247
Montréal (Québec) H4Z 1E8
Tél. : 514-283-6412 • 1-866-385-6412
Télécopieur : 514-283-3302

Place du Portage, phase II
165, rue Hôtel-de-Ville
C. P. 1110, succursale B
Gatineau (Québec) J8X 3X5
Tél. : 819-997-3474
Télécopieur : 819-997-3340